Du post-taylorisme à l'effritement des organisations

Frédéric de Coninck (*)

L'étude de Frédéric de Conink que publiait Travail et Emploi *en 1991 (n° 49) décelait, au sein de nouvelles formes d'organisation du travail, différents clivages sociaux : importance d'une nouvelle génération de salariés de moins de quarante ans susceptibles de nouveaux comportements, renforcement de la division sexuelle du travail par le développement d'une marge de manœuvre dans l'exécution des tâches, clivage non tant au sein d'une entreprise que d'une entreprise à l'autre, notamment du fait de l'importance des évolutions technologiques. Ce nouveau modèle post-taylorien émergent reposait sur des tendances multiples qui n'avaient pas encore trouvé leur cohérence.*

15 ans plus tard, ces évolutions se sont généralisées à la plupart des situations de travail, mais le sens que leur donne l'auteur n'est plus le même. Le souci de l'organisation du travail s'estompe devant l'efficacité des actions à court terme et la réponse aux clients. Des évolutions apparues il y a vingt ans comme des ouvertures - polyvalence, communication entre les salariés - sont perçues aujourd'hui comme des sources d'effritement et de fragilisation des organisations. La question des clivages sociaux entre catégories sociales est passée au second plan : l'emporte le sentiment d'isolement et de malaise chez les salariés, sur qui se reportent les risques inhérents à l'entreprise. L'évolution du travail aujourd'hui est-il le fruit de stratégies des directions d'entreprise, ou celui de mutations d'une ampleur incontrôlable ?

L'article que nous avons publié dans *Travail et Emploi,* en 1991, s'appuyait sur les résultats de la première enquête sur la Technique et l'organisation du travail (dite enquête TOTTO) de 1987. Il s'inscrivait, également, dans un contexte historique particulier, celui de la fin des années 1980 où des pratiques organisationnelles qui tournaient ouvertement le dos au taylorisme se développaient dans les grands groupes industriels. Les chercheurs s'interrogeaient, à l'époque, sur la profondeur réelle de cette volte-face *(1)* : habillage de surface ou mouvement de fond ? On pouvait aussi s'interroger sur l'extension de cette évolution : était-elle limitée à quelques grandes entreprises ou allait-elle s'étendre à l'ensemble du monde du travail ? Ces deux questions expliquent le titre de notre article d'alors : « *Évolutions post-tayloriennes et nouveaux clivages sociaux* ». Il nous semblait, en effet, plus prudent de repérer des évolutions dans leur diversité avant de prendre parti sur leur caractère massif et il nous semblait, par ailleurs, intéressant de repérer les lignes de clivage qui se dessinaient autour de ces évolutions dans la mesure où elles n'étaient pas générales.

Au regard de la situation actuelle, il est clair que ces évolutions se sont largement répandues. Elles sont sorties des grands groupes industriels pour concerner également les PME, les entreprises de service et les administrations. Les évolutions émergentes de l'époque sont devenues la réalité de la plupart des situations de travail. Pour autant, nous ne jetons pas le même regard et nous ne donnons pas le même sens aujourd'hui qu'hier à ces évolutions. Nous les interprétions, à l'époque, à l'aune de la sortie du taylorisme. Aujourd'hui c'est autre chose qui se produit sous nos yeux. Pour le dire en quelques mots : les organisations sont devenues beaucoup plus fragiles et plus instables et c'est ce phénomène d'effritement qui semble, actuellement, le plus décisif.

(*) LATTS – Laboratoires techniques, territoires et sociétés – Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. coninck@mail.enpc.fr

(1) On retrouvera une trace de ce débat dans *Sociologie du Travail* (1993), n° 1, numéro spécial consacré à un dossier – débat : « Systèmes productifs : les modèles en question ? ». On lira, en particulier, dans ce numéro, les points de vue opposés de Pierre VELTZ et Philippe ZARIFIAN, « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? » et de Jean-Louis LAVILLE, « Participation des salariés et travail productif », d'un côté ; et de Danièle LINHART, « À propos du post-taylorisme », de l'autre.

Nous allons détailler les traits de cette évolution en nous appuyant sur des résultats statistiques et en rendant compte des enquêtes de terrain que nous avons menées à bien pendant cette période. En attendant, une image pourra peut-être faire percevoir ce qui nous frappe. A la fin des années 1980, nous assistons à une présentation faite par un cadre dans un grand groupe industriel. Il expose les nouvelles démarches organisationnelles que son entreprise a mises en place. Les choses s'emboîtent les unes dans les autres (évidemment sur le terrain la confusion est sans doute plus grande !). On a l'impression d'une démarche orchestrée, basée sur le progrès continu, avec des indicateurs suivis d'année en année qui mesurent les progrès accomplis. Par contraste, aujourd'hui, un cadre dans la même situation expose les demandes actuelles de ses clients et la démarche qui est en cours pour y faire face. L'historique remonte à moins d'un an, dans la mesure où, un an auparavant, le contexte était autre. La démarche dont il parle est censée porter des effets dans les trois mois à venir. L'idée d'orchestration d'ensemble a disparu aux dépens d'une focalisation extrême sur l'action en cours. Ce n'est plus tellement l'organisation qui importe que l'efficacité de court terme de ladite action.

Le sens donné aux évolutions observées

Le sens se construit par différence. À la fin des années 1980, les évolutions observées étaient lues en référence au taylorisme. C'est pourquoi, d'ailleurs, nous parlions d'évolutions post-tayloriennes. Cela dit, il faut s'entendre sur le mot de taylorisme. Les situations où les salariés répétaient continuellement le même geste, en étant dépendants d'une chaîne de production, n'étaient pas si fréquentes (4 % de l'ensemble des salariés, en 1987, et pas plus de 21 % parmi les ouvriers non qualifiés de type industriel où cette situation était la plus répandue). On avait, depuis longtemps, par exemple, observé que, dans les industries de process, les ouvriers se trouvaient, par force, à distance de la production, de sorte que leurs interventions étaient beaucoup moins répétitives. Ce qui, en revanche, représentait la situation standard était une stricte division fonctionnelle du travail : les tâches étaient parcellisées et strictement délimitées. Les ouvriers ou les employés avaient une faible marge d'initiative. La coupure entre conception et exécution était forte. Enfin la ligne hiérarchique était pesante et proliférante ce qui limitait d'autant la capacité des personnes en bas de cette ligne à faire entendre leur voix auprès des cadres.

C'est dans ce contexte que l'on porta attention à un certain nombre d'évolutions qui apparurent comme des ouvertures.

Certaines entreprises cherchèrent à élargir le champ d'intervention des salariés d'exécution en leur proposant une certaine *polyvalence*. Ils pouvaient occuper des postes différents ce qui leur donnait un regard plus global sur leur travail et une capacité à mieux comprendre comment ils pouvaient intervenir valablement dans la production d'un bien ou d'un service. 29 % des ouvriers et 22 % des employés déclaraient une certaine polyvalence en 1987. On pouvait, cela dit, déjà s'interroger dans la mesure où, dans la plupart des cas, les salariés déclaraient qu'ils changeaient de poste en fonction des besoins de l'entreprise. Une minorité seulement parlait de rotation régulière entre des postes. La polyvalence bouche-trou menaçait déjà.

On observait, par ailleurs, un élargissement de la *communication* entre les salariés. À rebours du modèle parcellisé de Taylor et de Fayol où la communication était censée se limiter à la ligne hiérarchique, on voyait se développer des formes officielles de communication transversale. Les groupes de travail se multipliaient. Certains étaient fictifs et peu efficaces. La mode des cercles de qualité avait provoqué beaucoup d'habillage et peu de mise en oeuvre effective. Mais dans l'industrie, en tout cas (et, de fait, ce modèle a toujours mieux fonctionné dans l'industrie que dans les services, la médiation d'une installation comme objet de discussion semblant être un appui considérable) force était de constater que des groupes de travail se constituaient et parvenaient à émettre des suggestions qui étaient suivies d'effet. Les opérateurs parvenaient à intervenir sur leurs propres installations, à modifier des aspects parfois substantiels de leurs outils de travail, au travers de démarches comme les 5S *(2)* ou la TPM *(3)*. La prise en compte des exigences de l'aval dans les grands systèmes de production parvint, également, à redonner du sens au travail de beaucoup de salariés d'exécution qui percevaient mieux l'enjeu de leur intervention, du fait qu'ils avaient l'occasion de discuter avec d'autres salariés qui utilisaient le produit de leur travail. La communication entre salariés et les lieux d'argumentation, de discussion des meilleures solutions ou des meilleurs compro-

(2) Les cinq « S » sont les initiales de cinq mots japonais commençant par un S dans leur transcription en caractères latins : *Seiri* (débarrasser l'inutile), *Seiton* (ranger), *Seiso* (maintenir ensuite en état), *Seiketsu* (standardiser les procédés de rangement et de vérification), *Shitsuke* (respecter et progresser).

(3) La TPM (Maintenance Productive Totale) vise à faire prendre en charge progressivement des aspects de plus en plus importants d'une installation par les opérateurs eux-mêmes.

mis, ouvraient l'espace du travail, aux moins dans les entreprises les plus en pointe. Les visites organisées chez les clients servaient souvent de révélateur pour des salariés qui n'avaient jamais rencontré un client (dans l'industrie ou dans le back-office des entreprises de service) et ils en parlaient, en général, plutôt positivement.

Le modèle japonais faisait fureur au rayon management des librairies. Le kaizen *(4),* le kanban *(5)*, le 5S, la qualité totale et autres méthodes basées sur la prise en compte des suggestions émises par les salariés eux-mêmes étaient des occasions de les valoriser au moins symboliquement. Mais les systèmes de classification salariale eux-mêmes commencèrent à incorporer la capacité des salariés à intervenir dans ces types de processus. Il faut préciser que, nonobstant la multiplication des labels, le mode d'implication des salariés dans ces processus était relativement standard de sorte que les entreprises qui le souhaitaient parvenaient à dresser des tableaux d'ensemble de leur projet d'organisation. À plusieurs reprises nous avons pu observer, par ailleurs, que ces dispositifs de travail collectif étaient une source réelle d'apprentissage individuel et collectif pour les salariés qui y participaient.

Un point qui retenait particulièrement l'attention était la responsabilité plus grande conférée aux salariés de base. Ils accédaient, semblait-il, à une nouvelle *autonomie.* À l'époque 49 % des ouvriers et 43 % des employés devaient faire appel systématiquement à quelqu'un d'autre dès qu'il se produisait un incident. Mais progressivement les opérateurs apprenaient à faire des réglages, à prendre en charge l'entretien et à régler au moins une certaine gamme d'incidents par eux-mêmes.

Un dernier élément qui nous avait frappé, en analysant les résultats de l'enquête TOTTO de 1987, était le score élevé que les professions liées à un *objet technique* obtenaient sur les items de communication. « *On aurait pu penser que des tâches administratives requerraient plus de travail de communication, en fait ce sont les tâches techniques qui supposent le plus d'interface* ». Nous avions alors comparé les agents de maîtrise et les techniciens. « *La fonction de maîtrise est liée à une organisation intégrée, tandis que la fonction technique s'accommode de structures plus souples qui externalisent une partie de leurs tâches. La fonction maîtrise se trouve ainsi au coeur d'un schéma vertical, tandis que la fonction technique se définit plus à partir de l'image du réseau* » *(6).* On parlait à l'époque de technique et d'informatique. On ne parlait pas encore de NTIC *(7)*.

Des évolutions qui se sont largement diffusées

Si on mesure le chemin parcouru, depuis l'enquête de 1987, on ne peut que dire que ces évolutions se sont largement diffusées. Un indice assez simple peut en rendre compte : les catégories qui étaient alors le plus tenues à l'écart de ces évolutions sont celles où elles se sont, ensuite, le plus développées. Reprenons l'exemple de l'intervention sur les incidents. Voilà ce que l'on observe, en partant des catégories qui interviennent le plus souvent elles-mêmes sur les incidents jusqu'à celles qui interviennent le moins souvent :

Tableau 1
Pourcentage des salariés ayant déclaré régler personnellement les incidents la plupart du temps

En %

	1987*	1998**	Augmentation 1998/1987
Cadres supérieurs	78,1	79,8	2,1
Professions intermédiaires	59,6	63,6	6,7
Ouvriers qualifiés	38,0	49,5	30,2
Employés	36,4	50,8	39,7
Ouvriers non qualifiés	21,2	34,6	63,1

* Enquête TOTTO de 1987.
** Enquête Conditions de Travail de 1998.

On observe bien un modèle classique de diffusion où les catégories les plus concernées n'évoluent plus tellement tandis que les autres les rejoignent d'autant plus vite qu'elles sont plus loin d'elles.

La question des clivages sociaux est donc passée au second plan. Les clivages existent certes toujours : le faible niveau de formation continue à constituer une barrière à l'entrée dans les entrepri-

(4) Autrement dit les démarches d'amélioration continue.

(5) Le kanban est un système de simplification dans la gestion des flux qui permet de gérer des lots de pièces commandées, directement, au niveau du terrain, sans passer par une gestion centralisée des commandes. L'ordonnancement quotidien d'un atelier s'en trouve grandement simplifié et il peut être pris en charge par les opérateurs eux-mêmes.

(6) Id. p. 25. Signalons une thèse qui a travaillé, par la suite, sur la catégorie des techniciens comme révélatrice des mutations en cours : Laurence DHALEINE, *Recomposition des fonctions technico-économiques dans l'entreprise et transformations de la catégorie de technicien,* LATTS, 1998.

(7) On parlait, en revanche, déjà, d'échanges de données informatisées (EDI). Mais, à la fin des années 1980, pour ne donner qu'un exemple, l'usage du E-Mail était quasiment nul en France. Le réseau de téléphonie numérique de France Télécom (appelé ensuite NUMERIS) n'est expérimenté en grandeur nature qu'en 1987 dans le département des Côtes d'Armor et à Paris en 1988.

ses. Mais les différences entre entreprises et entre catégories sociales (à partir du moment où elles ont un emploi) se sont, dans l'ensemble et sur ce chapitre des modes d'organisation, plutôt atténuées *(8)*. Il est possible, cela dit, que les différences se soient maintenues entre zones géographiques. Les délocalisations des entreprises de main-d'oeuvre reposant sur de faibles investissements et sur une main-d'oeuvre peu qualifiée se sont, en effet, poursuivies.

En France, les pointages effectuées par les enquêtes COI *(9)*, dans les entreprises industrielles de plus de 50 salariés montrent la grande diffusion de certains outils de gestion. En 1997, 57 % des entreprises interrogées disaient posséder (au moins pour une partie de leur activité) d'une certification ISO 9001 ou 9002. 41 % avaient mis en oeuvre une autre démarche de qualité totale. 44 % devaient effectuer les livraisons en juste-à-temps. 33 % avaient eu recours à des démarches de type AMDEC ou analyse de la valeur. 32 % disaient que « *plus de 10 % des salariés de production* » étaient dans des équipes de travail autonome et 34 % disaient que « *plus de 10 % des salariés de production* » participaient à des groupes de résolution de problème.

Ces chiffres reposent, naturellement, sur des auto-déclarations et des enquêtes de terrain nous donneraient peut-être un point de vue plus circonspect. Cela dit, même si les déclarations amplifient la réalité des transformations en cours, il est intéressant de constater qu'il est presque impossible de dire aujourd'hui que l'on n'a rien fait dans le domaine de la qualité.

Lors des enquêtes de terrain *(10)* cette diffusion est tout à fait perceptible. Elle est liée à plusieurs facteurs. Le premier est que les entreprises ont, désormais, externalisé une grande partie de leur réflexion sur l'organisation à des cabinets de conseil. Les modes managériales se sont, dès lors, répandues à une vitesse accélérée via les consultants. Les consultants eux-mêmes ont encouragé la copie des solutions organisationnelles à travers le recours au « *benchmarking* » et aux « *best pratices* », mots savants qui veulent simplement dire que l'on copie ce qui a l'air de bien marcher ailleurs !

Une autre source de diffusion des pratiques managériales sont les relations de sous-traitance qui sont devenues beaucoup plus serrées. Ces relations se résument de moins en moins à de purs contrats marchands. Elles incorporent de plus en plus des exigences en termes d'organisation du sous-traitant de la part de son donneur d'ordre. Les interactions entre le sous-traitant et son donneur d'ordre sont devenues plus nombreuses et cela suppose que les pratiques de l'un diffusent chez l'autre. En 1997, dans l'enquête COI, 72 % des entreprises disaient qu'elles avaient imposé la certification qualité à leurs sous-traitants ; 45 % disaient que leurs fournisseurs participaient à la conception de leurs produits ; 55 % déclaraient qu'elles avaient demandé à leurs fournisseurs de les livrer en juste-à-temps.

Il est donc tout à fait clair que « *les évolutions post-tayloriennes* » dont nous parlions alors se sont très largement répandues. Mais il serait inexact de les désigner toujours sous ce label « *post-taylorien* » dans la mesure où nous ne donnons pas le même sens à ces évolutions aujourd'hui que celui que nous leurs donnions alors.

L'effritement progressif du travail d'organisation et de son efficacité

Qualifions ce changement de sens en quelques mots : ce qui était vu comme la fissuration d'un modèle porteur d'une illusion rationnelle trop univoque (la fameuse « *one best way* » de TAYLOR qui se voulait « scientifique ») est apparu, au fil des années, comme la fragilisation progressive d'organisations peu à peu dépouillées de leur capacité à construire des médiations ou des compromis stabilisés entre des exigences contradictoires, de sorte que les salariés se sont trouvés récupérer directement lesdites contradictions.

Pour prendre la mesure de cette transformation, le plus simple est de repartir des mots pivots dont nous nous sommes servis, ci-dessus, pour resituer notre propos de l'époque.

La polyvalence : élargissement du champ d'intervention ou dispersion ?

Le thème de la *polyvalence* est sans doute celui qui est devenu le plus rapidement ambigu. Fallait-il y voir une source d'enrichissement du travail ou une dispersion non contrôlable par le salarié et ne produisant pas d'effet d'apprentissage ? Nous avons en tête, sur ce point, le souvenir précis d'une discussion, dans une entreprise, entre des ingénieurs de production et des responsables des

(8) Il s'agit, naturellement, d'une affirmation globale qui demanderait à être précisée point par point. Nous traçons ici les axes de force d'une dynamique d'ensemble qui souffre forcément des exceptions.

(9) Enquêtes sur les Changement d'Organisation dans l'Industrie.

(10) Ces enquêtes peuvent être de divers niveaux : enquêtes lourdes supposant la présence intensive de plusieurs chercheurs ; visites ponctuelles liées à des travaux d'étudiant ; suivi de thèses ; rencontres dans des forums de cadres, etc.

ressources humaines sur le point de savoir s'il fallait encourager la polyvalence. Les ingénieurs de production soulignaient le fait que la pratique concrète de la polyvalence n'apportait pas réellement de compétence supplémentaire aux opérateurs et que ces derniers la redoutaient plus qu'autre chose. Les opérateurs avaient l'impression (apparemment fondée) de se disperser et de ne pas vraiment gagner en hauteur de vue à travers cette pratique qui, à l'inverse, les mettait en position de faiblesse, dans la mesure où ils étaient à la disposition de leur hiérarchie pour servir de bouche-trou au coup par coup. Autant l'extension du champ d'intervention à partir d'une position donnée qui restait fixe était vécue positivement par tout le monde, autant la polyvalence était vécue comme une perturbation. Ce fut là un des premiers signes de ce qui devint plus criant par la suite : l'émergence de situations où la multiplicité des éléments à prendre en compte ne peut pas être rassemblée dans une seule perspective.

La communication : un brouillage global

L'observation des situations de *communication* dont les salariés sont partie prenante a rapidement confirmé cette impression. Soulignons déjà que la communication a été largement instrumentalisée par les directions d'entreprise qui en ont fait, souvent, des outils pour faire descendre des messages ou pour asseoir la légitimité de leurs demandes. Dans ce domaine, les démarches descendantes l'emportent de très loin sur les démarches remontantes d'écoute et de prise en compte des attentes des salariés. Mais ce n'est pas uniquement ce que nous entendons souligner ici. Nous avons observé, en fait, une véritable prolifération des communications tous azimuts. Alors que les ateliers ou les bureaux vivaient, par le passé, un grand cloisonnement (tous les messages empruntant alors la voie hiérarchique), ils se voient désormais traversés par un nombre inimaginable de messages et d'injonctions. Une étudiante de DEA a ainsi recensé le nombre d'interlocuteurs qui étaient régulièrement en contact direct avec les opérateurs d'un atelier de conditionnement. En dehors de leur ligne hiérarchique elle est arrivée au chiffre presque incroyable de 30 ! Les responsables de l'ordonnancement à court terme, à moyen terme et à long terme venaient les voir. La fonction qualité dans ses différentes composantes se déplaçait régulièrement, elle aussi : ceux qui sont chargés des produits non conformes, ceux qui s'occupent des réclamations, les responsables de l'assurance qualité (techniciens et ingénieurs). Nous pourrions continuer la liste. Disons simplement que ce qui valait pour l'ordonnancement et la qualité, valait également pour la sécurité, l'optimisation des machines, la maintenance, l'amélioration continue ou les ateliers adjacents. Naturellement la ligne hiérarchique intervenait aussi, en proposant des synthèses de son cru entre ces différents intervenants. Mais ces synthèses, est-il besoin de le préciser, ne satisfaisaient aucun des intervenants en question qui continuaient à « mettre la pression » directement sur les opérateurs.

Les groupes de travail (groupes de progrès, d'amélioration continue, cercles de qualité, etc.) qui associent des salariés de services adjacents pour régler leur fonctionnement conjoint, s'appuient, quand ils fonctionnent bien, sur des modes de communication et d'argumentation clairs, avec un accès à la parole assez bien réparti (même si les inégalités ne s'effacent pas dans ces groupes). Mais, dans le cas que nous évoquons, on est dans des situations beaucoup moins cadrées où l'argumentation et même l'intercompréhension deviennent difficiles. Les interlocuteurs se multiplient et ils ont chacun leur langage. La multiplicité des langages en elle-même devient perturbante. Ce qui se développe, alors, de manière tout à fait évidente, sont les contrôles en tous genres où chacun vient mesurer l'indicateur qui l'intéresse (ce qui ne garantit pas, soit dit en passant, qu'il a mesuré quelque chose de significatif par rapport aux enjeux qui sont les siens).

Ces contrôles se multiplient donc et pas uniquement pour les salariés d'exécution. Les cadres doivent désormais passer de longues heures à renseigner des systèmes de « reporting » (l'anglicisme semble moins brutal que le français « rapport » !) et ils disent eux-mêmes que l'ensemble de leurs objectifs chiffrés ne fait pas système de sorte qu'ils sont sûrs, comme nous l'a confié l'un d'entre eux, d'être « *mauvais quelque part* ». Nous avons même rencontré des cadres, dans une entreprise de service, qui se répartissaient entre eux les indicateurs sur lesquels ils allaient être mauvais afin de ne pas trop diminuer les primes personnelles de chacun d'entre eux. Les progiciels de gestion intégrée (PGI, désignés également par leur sigle anglais : ERP) tentent d'aligner jusqu'à des groupes multinationaux sur un mode de « reporting » unique. Aussi absurde que l'exercice puisse paraître à un directeur d'usine, à un ingénieur de production ou au directeur d'une filiale de production de services, ils doivent s'y plier. Au reste, le nombre de salariés qui disent, dans les enquêtes Condition de travail, qu'ils sont soumis à un contrôle hiérarchique permanent augmente de manière homogène dans l'ensemble des catégories socioprofessionnelles *(11)*.

(11) L'augmentation des réponses positives pour les cadres est particulièrement frappante dans la mesure où la formulation de la question est de nature à les inciter à répondre non. La question précise est, en effet : « *Votre rythme de travail vous est-il imposé par les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ?* ».

Le client vient, par ailleurs, ajouter de plus en plus son grain de sel dans ces communications enchevêtrées. Le client, faut-il le dire, n'existe pas. Il y a de gros clients qui ont chacun leurs exigences, des clients de moyenne importance pour lesquels on essaye d'adapter des gammes de produits ou de services standards et des petits clients dont il faut bien quand même écouter les doléances même si l'on ne fait pas beaucoup évoluer pour eux la gamme des services ou des produits. Un client donné change, par ailleurs, de jour en jour dans ses attentes. Mais une fois que le client a parlé, il constitue une caisse de résonance formidable, car chacun s'empare du client pour tenter de renforcer son point de vue. Chacun, dans l'organisation, comme nous avons pu l'observer à plusieurs reprises, aussi bien dans l'industrie que dans les services, est persuadé de servir le client (ou tente de persuader les autres qu'il le fait). Mais chacun le fait à sa manière, en fonction de sa place dans la division du travail. Bref le client suscite énormément de controverses internes aux entreprises et son invocation ne contribue pas à clarifier les enjeux.

Bref autant les groupes de travail (quand ils fonctionnaient bien, ce qui n'était pas toujours le cas) pouvaient déboucher sur des accords clairs et des compromis acceptables pour une certaine durée par les personnes en présence, autant la prolifération d'intervenants, de contrôles et d'injonctions ne débouche sur rien de clair, si ce n'est une impression de mise sous pression et d'insatisfaction permanentes. Là encore les chiffres de l'enquête Conditions de travail sont éloquents. Un nombre croissant de salariés se plaignent, par exemple, de ne pas bénéficier d'informations suffisantes pour faire leur travail et cela concerne au premier chef les cadres et les professions intermédiaires, preuve qu'ils ne sont pas forcément les moins démunis dans les évolutions actuelles.

L'informatique, source d'une complexité croissante

Quel est alors le rôle que jouent les *objets techniques* et, singulièrement, le rôle croissant de l'informatique de communication dans ces évolutions chaotiques ? Il est clair que l'informatique a mis en relation des personnes ou des services qui étaient éloignés les uns des autres et qu'elle a beaucoup accéléré les échanges de données. Elle a donc contribué à multiplier les communications et à augmenter leur vitesse. On peut donc supposer qu'elle a largement contribué à la multiplication et au brouillage des communications que nous venons de pointer.

Les enquêtes de terrain confirment ce propos en grande partie mais il convient, malgré tout, de le nuancer et de le préciser. L'informatique a permis de développer les liens entre ce que l'on appelle le front-office (typiquement : les guichets et les agences ouvertes au public) et le back-office (les bureaux et les services administratifs et gestionnaires) dans les services. Pour les salariés en back-office cela s'est souvent traduit par un travail plus concret, moins paperassier et plus porteur de sens dans la mesure où ils ont gagné plus de visibilité sur l'effet de leur travail. Les salariés en front-office ont, de leur côté, gagné plus de maîtrise sur les fonctionnements administratifs, ce qui leur a permis de mieux faire face au client, sans craindre d'être désavoués par le back-office. Là il y a plutôt un effet vertueux du développement des systèmes d'information lorsque ces interfaces sont bien conçues à chaque bout de la chaîne.

Dans un tout autre domaine, celui de la logistique, le développement des systèmes informatiques intégrés a incontestablement accru les tensions entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Ces systèmes poussent, en effet, les commerciaux à figer leurs prévisions de vente plus tôt (ce qui leur fait perdre de la souplesse par rapport à leurs clients) tandis que les sites de production et les bases logistiques voient leurs temps de réponse se réduire. En principe ces gains de temps doivent être facilités par les gains en transparence produits par les logiciels. Dans la pratique ces gains sont, en général, assez faibles et ce sont plutôt les tensions qui restent. Ces tensions, il faut le voir, sont bien plus difficiles à surmonter que celles qui peuvent exister entre deux services adjacents car il s'agit, cette fois-ci, de salariés qui sont loin les uns des autres, qui ne se rencontrent quasiment jamais et qui ont, dès lors, peu de possibilités de dialogue direct.

C'est malheureusement ce deuxième cas qui semble être le plus fréquent. L'informatique transmet les contraintes et les demandes de manière accélérée mais, quoique prétendent les éditeurs de progiciels de gestion intégrée, elle ne produit que très peu de mise en cohérence de ces contraintes et de ces demandes. Il faut donc s'attendre à ce que les utilisateurs de l'informatique souffrent plus que les autres des tensions liées à la désorganisation du travail. L'enquête Conditions de travail de 1998 le confirme pleinement. Les utilisateurs d'informatique sont, à CSP égale, plus nombreux que les autres à « *devoir répondre à une demande extérieure à satisfaire immédiatement* » (1,3 fois plus, environ *(12)*) ; à « *devoir abandonner souvent une tâche pour une autre non prévue* » (1,4 fois plus,

(12) Nous reproduisons les chiffres présentés par Michel GOLLAC, Nathalie GREENAN et Sylvie HAMON-CHOLET, (2000), p. 190. Comme ils ont pris la précaution de distinguer ouvriers et non ouvriers afin de filtrer le fait que les ouvriers utilisent beaucoup moins l'informatique que les autres, les rapports ne sont pas exactement les mêmes suivant les catégories. Nous donnons donc un chiffre moyen et, donc, forcément approximatif. Dans le cas présent, le rapport est de 1,25 pour les non ouvriers et de 1,39 pour les ouvriers.

environ) ; à « *ne pas avoir suffisamment de temps pour faire son travail correctement* » (les écarts sont variables mais les chiffres sont toujours supérieurs pour les utilisateurs de l'informatique) ; à « *ne pas avoir suffisamment d'informations pour faire son travail correctement* » (1,6 fois plus) ; à « *recevoir des ordres contradictoires* » (1,4 fois plus) ; à « *devoir se débrouiller seul dans les situations difficiles* » (1,3 fois plus) ; à « *devoir se dépêcher toujours et souvent* » (1,15 fois plus).

Cette désorganisation amplifiée par l'informatique se traduit par les tensions nettement plus vives que ces salariés utilisateurs de l'informatique vivent, dans leur travail, avec d'autres personnes : multiplication des injonctions, multiplication des sources d'information et, donc, multiplication des sources de désaccord et de conflit. Ils sont, en effet, plus nombreux à « *vivre des situations de tension avec le public* » (écarts variables mais toujours du même sens) ; à « *vivre des situations de tension avec leurs supérieurs hiérarchiques* » (1,3 fois plus) ; et à « *vivre des situations de tension avec leurs collègues* » (1,3 fois plus).

Des apprentissages rendus plus difficiles par l'instabilité du contexte de travail

Les différentes méthodes d'amélioration continue, ou de prise en charge de la qualité par les salariés sont-elles alors toujours des sources d'apprentissage ? Sans doute, oui, pour partie. Mais il faut bien voir que la situation actuelle où l'on passe rapidement d'une méthode à une autre, où le marché peut se retourner rapidement de sorte que le contexte change du tout au tout, où une décision de l'état major de l'entreprise peut faire partir une production d'un mois à l'autre dans un autre pays, perturbe grandement les capacités d'apprentissage des individus et des groupes. James MARCH (MARCH, OLSEN, 1988) lui-même a souligné les limites sur lesquelles peut buter l'apprentissage organisationnel. Quelques-unes unes d'entre elles s'appliquent tout à fait à la situation actuelle. James MARCH souligne d'abord que les individus s'appliquent d'autant moins à développer un savoir-faire et à tirer parti de leurs succès ou de leurs échecs dans une situation donnée, que le nombre de situations où ils peuvent le faire augmente. Mais il souligne surtout qu'une des plus grandes difficultés de l'apprentissage consiste à interpréter les résultats de l'action menée : faut-il la considérer comme un succès ou comme un échec ? Et une fois que l'on a réussi à qualifier ce résultat, doit-on l'attribuer à l'action menée ou à l'environnement, au hasard ou à quelque cause exogène ? On perçoit, dès lors, très bien la difficulté que les salariés peuvent avoir, d'une part pour savoir s'ils ont intérêt à se mobiliser pour la n+1ème démarche de progrès et, d'autre part, pour savoir s'ils ont réussi finalement. Ce qu'ils viennent de faire vaut-il la peine d'être refait ? Ont-ils eu raison de se mobiliser ? Ont-ils pris les choses par le bon bout ? L'apprentissage, répète James MARCH, est une chose fragile et « *on prête plus d'attention aux événements récents, proches et visibles* ». On mesure la désorientation extrême qui peut se produire, alors, lorsque les événements heureux et malheureux se succèdent à un rythme accéléré.

L'organisation qui faisait écran entre les salariés et le marché, en installant des médiations, en découplant les temporalités, en construisant des collectifs et des compétences valorisables sur le moyen terme, fonctionne de moins en moins comme un écran. Les demandes des différents clients sont moins digérées que par le passé et elles « tombent » directement dans les ateliers ou au guichet, sans avoir été outillées. Les services passent de crise en crise. On met le projecteur, successivement, sur les coûts de production, sur la réactivité, sur la logistique, sur la qualité, sur la variété, sur telle ou telle campagne de promotion, etc. Il n'existe plus de perception de synthèse qui rassemblerait ces différentes facettes de l'activité. Les équipes ou les salariés, à la base, sautent d'un sujet à l'autre, en prennent et en laissent, plient l'échine provisoirement avant de passer au sujet suivant.

Les managers ne voient pas forcément plus clair. La plupart de ceux qui font l'effort de monter des projets d'organisation (et il s'agit, déjà, d'une minorité d'entre eux) parviennent plus à imaginer un catalogue d'actions qu'à orchestrer un tout. Nous pouvons mentionner, sur ce point également, une expérience précise : 20 managers de haut niveau (directeurs de sites de production) s'étaient livrés à cet exercice difficile de monter des projets d'organisation. Nous avons eu, par la suite, l'occasion de consulter ces projets. L'écrasante majorité d'entre eux, en dépit d'un travail de réflexion indéniable, n'étaient pas parvenue à construire plus que des catalogues d'actions reliées de manière lâche entre elles. L'avenir ne leur a, d'ailleurs, pas forcément donné tort. Les quelques projets qui tranchaient par leur cohérence n'ont, en effet, par la suite, pas été mis en oeuvre. Les événements ont eu raison de cette recherche de cohérence !

Autonomie et individualisation du travail

Reste à examiner la question de l'*autonomie* dont on se doute qu'elle a pris, dans un tel contexte, un sens assez différent. Les premières démarches valorisant l'autonomie des opérateurs ou des employés concernaient des groupes assez cloisonnés auxquels l'organisation proposait, progressivement, d'étendre leur champ d'intervention. C'était plutôt l'autonomie collective du groupe qui était, alors, mise en avant. On parlait de « groupes semi-autonomes » ou « d'équipes à responsabilité élar-

gie ». Ensuite il est apparu, assez rapidement, que cette autonomie n'ouvrait pas simplement le groupe vers l'extérieur mais qu'elle défaisait également les liens existants à l'intérieur du groupe. En clair, cette augmentation de l'autonomie s'est accompagnée d'une individualisation du travail de sorte que, progressivement, c'est le salarié qui s'est trouvé devoir être porteur de cette autonomie, avec moins d'appuis de son groupe de travail ordinaire et, vu tout ce que nous venons de dire, moins de ressources de l'organisation pour faciliter son travail.

Nous disons donc déjà : plus grande individualisation du travail. Dans la plupart des entreprises où nous avons enquêté, nous avons observé des phénomènes analogues : certains salariés étaient mis en avant ; ils participaient plus que les autres aux groupes d'amélioration continue ; ils prenaient en charge certaines facettes de la production ; ils se positionnaient comme des leaders. Ces salariés se détachaient ensuite à double titre de leur équipe de base, parce qu'ils se différenciaient d'eux et parce qu'ils multipliaient les contacts en dehors de leur équipe. L'autonomie, de la sorte, s'est plus attachée à des personnes qu'à des groupes.

Un fait attira ensuite notre attention. Devant évaluer la réponse à une nouvelle question de l'enquête TOTTO de 1993 nous avons eu l'occasion d'interviewer, à leur domicile, 50 salariés en emploi, afin qu'ils nous parlent des dimensions collectives de leur travail. Or, surprise, ils nous parlaient volontiers et sans difficulté de cet aspect de leur travail, mais ils faisaient, alors, beaucoup plus référence à des relations privilégiées ou à une suite de coopérations singulières, qu'à un collectif de travail stable. L'image qui ressortait de leurs propos n'était pas celle du cercle, mais de l'étoile : ils se concevaient comme au coeur d'une série de liens avec d'autres salariés, sans que ces liens ne recouvrent la géométrie de leurs collaborateurs les plus proches. Ce fait, il faut le noter, n'était pas limité à des cadres ou à des agents de maîtrise. Des employés ou des ouvriers usaient, dans leur grande majorité, des mêmes images. De ce côté là également, il devenait clair que les collectifs étaient en train de se dénouer.

Or l'autonomie individualisée ne se vit évidemment pas de la même manière que l'autonomie collective. Elle pose, en effet, de manière beaucoup plus aiguë la question des moyens alloués au salarié pour mener à bien ses nouvelles missions.

Sur ce chapitre, un premier point à souligner est que les salariés d'exécution bénéficiant d'une nouvelle autonomie nous en ont, dans leur écrasante majorité, parlé positivement. Aucun ne voulait retourner à l'époque taylorienne qu'ils avaient connue. Un grand nombre d'entre eux nous ont, néanmoins, fait état de difficultés diverses. La plupart regrettaient de ne pas avoir tous les moyens d'exercer leur autonomie : manque d'information, situations floues qui les limitaient, conflits assez durs rencontrés avec des personnes diverses et que personne ne les aidait à résoudre.

On peut lire, en filigrane, dans ces remarques ce que les supérieurs hiérarchiques de ces personnes disent plus fortement : l'obligation de résultat prend de plus en plus de place sans que les moyens fournis ne soient à la mesure des résultats réclamés. Ces moyens pourraient être fournis par les collectifs d'appartenance du salarié. Mais on a vu que les collectifs proches ne sont pas les lieux où l'autonomie se construit. Les réseaux que l'individu fréquente sont des instances sur lesquelles il peut s'appuyer mais qui sont souvent trop transitoires pour qu'il puisse confronter et solidifier ses points de vue au contact de ses pairs. La rapidité de changement du contexte et des priorités des entreprises contribue, elle aussi, à fragiliser la construction de l'autonomie.

L'organisation peinant à fournir un cadre global pour représenter le travail, l'autonomie s'apparente de plus en plus à un contrat ad hoc, passé avec un groupe ou avec une personne, à propos d'un objectif limité et provisoire, tandis que le travail d'organisation nécessaire pour produire ce résultat reste dans l'ombre *(13)*. Dès lors, effectivement, les zones de flou, les conflits, se multiplient et la sanction peut être brutale lorsque le résultat n'est pas au rendez-vous.

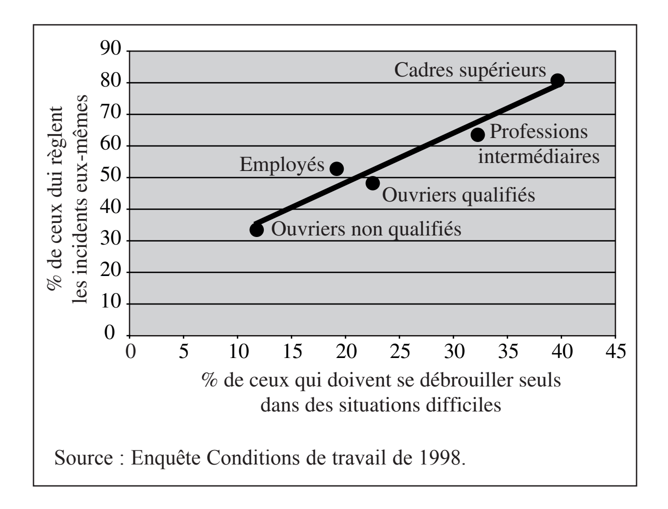
L'autonomie est ainsi difficile à solidifier. Suffirait-il de solidifier l'individu lui-même ? Récemment la mode du « *coaching* » a commencé à gagner dans les entreprises (surtout dans les entreprises de service). On essaye de motiver l'individu, de lui donner des ressources pour gagner, pour être plus efficace. Le modèle du sport de haut niveau est sous-jacent à ces pratiques. Mais ce modèle n'est pas dépourvu de fragilité *(14)*. Se représenter la vie professionnelle comme une

(13) On observe d'ailleurs une convergence assez frappante entre les relations qui se nouent à l'intérieur d'une même entreprise et celles qui se nouent entre entreprises. La contractualisation des rapports internes, d'un côté, et le renforcement des liens partenariaux, de l'autre, produisent cette convergence. On sera frappé, par exemple, de lire cette description des liens de sous-traitance dans l'aéronautique par Philippe Cotnoir et Bruno Maggi : « *L'analyse montre que le contrôle n'est pas exercé d'une façon unique ou par un mode prédominant, mais au travers de l'assemblage de plusieurs modalités qui se complètent et se renforcent réciproquement* ». Une telle description pourrait parfaitement s'appliquer aux modes de contrôle internes qui se développent dans les entreprises et qui fonctionnent de fait sur des effets de cumul.

(14) Voir la thèse de la prégnance croissante du modèle du sportif de haut niveau dans la vie sociale (Ehrenberg, 1991).

compétition sans cesse renouvelée où la victoire n'est jamais certaine mais où il faut, malgré tout, donner le meilleur de soi-même, n'est pas, nous semble-t-il, de nature à construire des individus sereins.

Il ne faut dès lors pas s'étonner qu'il y ait un lien très fort entre les deux réponses à l'enquête Conditions de travail : « *Lorsqu'il se produit quelque chose d'anormal, la plupart du temps, je règle personnellement l'incident* » et « *Il y a des moments où je suis obligé de me débrouiller tout seul dans des situations difficiles* ». Le graphique ci-dessous donne la mesure de ce lien :



Source : Enquête Conditions de travail de 1998.

L'autonomie charrie ainsi, désormais, avec elle un sentiment d'isolement et de prise de risque personnel, l'organisation fournissant de moins en moins d'appuis et de ressources pour faire face aux situations difficiles.

*

* *

Il est clair que sur les quinze années, environ, qui se sont écoulées depuis l'enquête TOTTO de 1987 et notre article de 1991, de profondes transformations se sont produites. Pendant ce laps de temps, les organisations sont devenues beaucoup plus fragiles. Les modes collectifs d'élaboration de l'activité (qu'ils soient prescrits par la hiérarchie ou qu'ils soient construits par les intéressés eux-mêmes) se sont largement délités. De fait, les formes d'action considérées comme valables sont devenues beaucoup plus transitoires : le benchmarking va, de toute manière, percuter une solution construite, quelle qu'elle soit, à moins que telle ou telle fermeture de site, telle ou telle réaffectation de production, tel ou tel retournement du marché ne se produise auparavant.

L'individualisation du travail qui va de pair avec cette fragilisation des organisations met les salariés en première ligne. Ils doivent faire face de plus en plus directement aux défis auxquels s'affronte leur entreprise. Comme le pointe Eric DRAIS (2003) : « *Les risques, jamais complètement résolus au niveau organisationnel, se reportent ainsi directement sur l'individu* ». De fait 60 % des salariés disent, désormais, qu'une erreur dans leur travail pourrait entraîner des sanctions à leur égard *(15)*. Une proportion équivalente dit que cette erreur pourrait avoir des conséquences graves pour le produit fabriqué, le service rendu ou l'entreprise dans son entier.

Cette évolution correspond-elle à une stratégie des directions d'entreprise ? Certains le pensent. Mais les différentes évolutions que nous avons pointées montrent, plutôt, nous semble-t-il, l'ampleur et le caractère systémique des mutations en cours qui débordent de très loin les capacités stratégiques de tel ou tel groupe de managers. Quoi qu'il en soit, pour beaucoup de salariés, la résultante est un malaise qu'ils expriment directement, notamment au travers de leurs réponses aux enquêtes du Ministère du Travail, et qui semble, pour l'instant, indépassable.

(15) Cf. Lydie VINCK, (1999, p. 116). Chiffre de 1998. Fait frappant, le chiffre est à peu près le même pour toutes les CSP.

On en a parlé dans la revue…

« Travail et emploi » et les conditions de travail

Les articles et les dossiers consacrés aux conditions de travail sont nombreux. En 1980, Christophe DEJOURS *(1)*, publie un extrait de son étude sur « L'organisation du travail et ses effets pathogènes », dans un dossier sur le thème « conditions de travail et santé ». Il décrit d'abord comment le travail peut être source de plaisir et d'équilibre mental, ou inversement représenter une souffrance à la limite d'états pathologiques, et distingue l'anxiété de l'angoisse, qui peut naître des relations du travail et du mode de fonctionnement de l'entreprise.

Le numéro 18 consacre un dossier au taylorisme (1983) *(2)* : le taylorisme y est décrit comme ayant pour vocation une recomposition d'ensemble de la société et de son type de développement, à travers la recomposition des rapports sociaux et de la dynamique économique ; il est cependant lié à une crise du rapport au travail analysé comme étant à l'origine de la divergence croissante observée alors entre poursuite du mouvement de rationalisation et baisse sensible des gains de productivité.

Gilles MARGIRIER (1984) *(3)* tente, à partir de la mise en place des cercles de qualité, d'examiner « *à la lumière des contradictions au sein de l'entreprise et au sein du système productif ce qui pouvait favoriser ou au contraire freiner l'apparition d'une organisation du travail alternative du taylorisme* ». Il étudie la transformation des procès de travail due à l'introduction de nouvelles technologies, qui voient se dessiner de nouveaux rapports de travail, et met l'accent sur les difficultés à apprécier les implications réelles de ces tendances nouvelles.

Pour Michel LIU (1989) *(4)*, les bouleversements engendrés par les mutations technologiques se traduisent par des périodes de changements longues au cours desquelles coexistent deux modes d'organisation dans l'entreprise et deux logiques différentes, dont la gestion simultanée empêche d'avoir une vue d'ensemble sur les changements à opérer. Il note l'absence quasi systématique de structure ad hoc, et les insuffisances extrêmement fréquentes de conduite du changement organisationnel.

« *Ce sont les principes même de l'organisation taylorienne qui se trouvent ébranlés sous l'effet d'un double mouvement d'intégration de plus en plus poussée des modes opératoires et de flexibilité accrue des installations productives* » constatent Denise ANNANDALE-MASSA et Vincent MERLE (1992) *(5)*. Le rapport d'Antoine RIBOUD (« Modernisation, mode d'emploi », 1987) marque une étape importante dans la perception des nouvelles technologies : « *la productivité contemporaine ne résulte plus du seul investissement physique. Elle procède de la qualité, de la motivation, de la compétence, de la simplification des procédures et elle s'obtient par l'optimisation du système socio-technique qu'est une entreprise* », ceci ne peut aller sans une reconfiguration forte des rapports de travail.

« Travail, des conditions mal supportées » : Michel CÉZARD, Françoise DUSSERT et Michel GOLLAC (1992) *(6)* exploitent l'enquête « Conditions de travail » de 1991 : le travail est une source de tension nerveuse et d'inquiétude, beaucoup du fait de changements dans l'organisation du travail ; les progrès de l'informatisation sont loin de représenter une amélioration décisive des conditions de travail. Dans « Taylor va au marché » (1992) *(7)*, la même équipe revient sur la place de l'informatique dans l'organisation du travail : réseau de communication plus large, autonomie croissante, mais les salariés sont soumis à la pression de la demande et les cadences sont plus pesantes.

M. L.

(1) DEJOURS Ch. , n° 5, juillet 1980, « Anxiété et travail ».

(2) Dossier, n°18, octobre-décembre 1983, « Le Taylorisme : quels apports pour le temps présent ? ».

(2) MARGIRIER G., n° 22, décembre 1984, « Crise et nouvelle organisation du travail ».

(4) LIU M., n° 40, 2/1989, « L'organisation dans les entreprises en mutation technologique, recherche internationale ».

(5) ANNANDALE-MASSA D., MERLE V., n° 51, 1/1992, « Négocier la modernisation ou moderniser la négociation ».

(6) CÉZARD M., DUSSERT F., GOLLAC M., n° 51, 1/1992, « Travail, des conditions mal supportées ».

(7) Dossier « Organisation du travail, informatique et vieillissements », n° 54, 4/92.

Bibliographie

BERCOT R., DE CONINCK F. (2003), « Éclatements et confrontations autour de la figure du client dans l'entreprise », in *Contraintes, Normes et compétences au travail, Les régimes de mobilisation,* IXèmes journées de sociologie du travail, Atelier 1, Universités d'Evry et de Paris X.

BERCOT R., DE CONINCK F., DHALEINE L. (1994), *Post-enquête qualitative de l'enquête TOTTO 1993 sur les questions du travail collectif*, LATTS.

BERCOT R., DE CONINCK F. (2003), « Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires ? Une analyse simmelienne », *Gérer et Comprendre,* n° 72, Juin.

BRUCH V. (2003), *La production de service n'existe que différenciée,* Thèse de sociologie, LATTS.

BUÉ J., CRISTOFARI M.-F., GOLLAC M. (1992), *Technique et organisation du travail, Résultats de l'enquête de 1987,* Ministère du Travail, DARES, p. 122.

BUÉ J., ROUGERIE C. (2000), *L'organisation du travail, Résultats des enquêtes condition de travail de 1984, 1991 et 1998,* Ministère du Travail, DARES.

CHATZIS K., DE CONINCK F., ZARIFIAN P. (1994), « L'argumentation dans le travail », *L'Année Sociologique*, vol 44.

CHATZIS K., MOUNIER C., VELTZ P., ZARIFIAN P. (1999), dir., *L'autonomie dans les organisations, Quoi de neuf ?,* L'Harmattan.

DE CONINCK F. (1991), « Évolutions post-tayloriennes et nouveaux clivages sociaux », *Travail et Emploi,* n° 49.

DE CONINCK F. (1993), « Les enjeux sociaux de la communication dans le travail », *Futur Antérieur,* n° 16.

DE CONINCK F. (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion,* n° 120.

COTNOIR P., MAGGI B. (2003), « Coordination et contrôle du travail de conception aux frontières organisationnelles : le cas de l'industrie aéronautique », *Contraintes, Normes et compétences au travail, Les régimes de mobilisation*.

DHALEINE L. (1998), *Recomposition des fonctions technico-économiques dans l'entreprise et transformations de la catégorie de technicien,* LATTS, 1998.

DRAIS E. (2003), « Risques au travail et régulations sociales », in *Contraintes, Normes et compétences au travail, Les régimes de mobilisation,* IX[èmes] journées de sociologie du travail, Université d'Evry et de Paris X.

EHRENBERG A. (1991), *Le Culte de la performance,* Paris, Calmann-Lévy.

ESCARPIT P.-Y. (2000), *La logistique d'un grand constructeur automobile,* Mémoire de DEA, École Nationale des Ponts et Chaussées - Université de Marne-la-Vallée.

GOLLAC M., GREENAN N., HAMON-CHOLET S. (2000), « L'informatisation de « l'ancienne » économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs », *Économie et Statistique,* n° 339-340.

HAMON-CHOLET S., ROUGERIE C. (2000), « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Économie et Statistique,* n° 339-340.

HELBECQUE C.-E. (2002), *Analyse du pilotage d'une supply chain* ; Mémoire de DEA, École Nationale des Ponts et Chaussées - Université de Marne-la-Vallée.

HERMET C. (1996), *Élaboration d'une démarche de changement organisationnel impliquant une main œuvre peu qualifiée,* Mémoire de DEA, École Nationale des Ponts et Chaussées - Université de Marne-la-Vallée.

MAES G. (2001), *La gestion collaborative des prévisions commerciales*, Mémoire de DEA, École Nationale des Ponts et Chaussées - Université de Marne-la-Vallée.

MARCH J. G., OLSEN J.-P. (1988), « The uncertainty of the past: organisationnal leaning under ambiguity », reproduit dans James G. MARCH, *Decisions and Organisations,* Basil Blakwell.

MAUGERI S. (2003), « Une lecture pessimiste du processus de rationalisation. L'exemple des dispositifs de gestion logistique », in. Valérie BOUSSARD et Salvatore MAUGERI, dir., *Du politique dans les organisations, Sociologie des dispositifs de gestion,* L'Harmattan.

MAYÈRE A. (2003), « Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de PGI / ERP », *Communication et Organisation,* n° 23.

Sociologie du Travail (1993), numéro spécial, « Systèmes productifs : les modèles en question ? », n° 1.

VINCK L. (1999), *Efforts, risques et charge mentale au travail, Résultats des enquêtes Conditions de travail de 1984, 1991 et 1998,* Ministère du Travail, DARES.

WEIL T. (2000), *Invitation à la lecture de James MARCH,* Presses de l'Ecole des Mines de Paris.

WOLFF J. (2003), *La planification stratégique de la logistique dans l'entreprise. L'exemple de l'industrie chimique,* Mémoire de DEA, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées - Université de Marne-la-Vallée.

ZARIFIAN P. (1996), *Travail et Communication,* PUF.